

ĪSTENOT STRATĒGIJU

LESSONS LEARNED

Making Strategy Work

LES50NS

Harvard Business Press

LESSONS LEARNED

ĪSTENOT STRATĒGIJU

Tulkojums no angļu valodas

 LIETIŠKĀS
INFORMĀCIJAS
DIENESTS

IZDEVNIECĪBA

Rīga 2009

UDK 005

Is 790

Lessons Learned Series. Making Strategy Work

Original work Copyright © 2008 Fifty Lessons Limited

Published by arrangement with Harvard Business Press

Īstenot stratēģiju, «Lessons Learned» grāmatu sērija

© SIA «Lietišķās informācijas dienests», 2009

Visas tiesības aizsargātas. Aizliegts jebkādu grāmatas daļu reproducēt jebkādā formā un veidā bez rakstiskas autortiesību turētāja atļaujas.

No angļu valodas tulkojusi Rita Baroniņa

Literārā redaktore Regīna Janmane

Maketētājs Artūrs Maurāns

Vāka maketētājs Artūrs Maurāns

Grāmatu nodaļas vadītāja Rita Baroniņa

Iespiests tipogrāfijā SIA «Informatīvā biznesa centrs»

Izdevējs: SIA «Lietišķās informācijas dienests»

Adrese: Graudu ielā 68, Rīgā, LV-1058

Tālrunis 67606110

Fakss 67606120

www.lid.lv

ISBN 978-9984-826-62-2 (latviešu val.)

ISBN 978-1-4221-2644-8 (angļu val.)

***Lessons Learned* grāmatu sērija**

Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas. Viņi stāsta par personīgo pieredzi. Šīs grāmatas sniedz ieskatu, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu sūri, grūti iegūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Šie spēcīgie stāsti piedāvā ieteikumus, kādi tev būs nepieciešami, lai stātos pretī rītdienas grūtībām.

Priekšvārds

Lielākais digitālā medija satura nodrošinātājs *Fifty Lessons* ar prieku paziņo, ka sadarbībā ar *Harvard Business School Press* ir izlaista grāmatu sērija *Lessons Learned*. Tā ir jauna sērija, kurā apkopoti patiesi pasaules pieredzējušāko vadītāju stāsti. Katra grāmata *Lessons Learned* sērijā piedāvā dažu pasaules pazīstamāko ekspertu zināšanas ar stāstiem no personīgās pieredzes. Šīs grāmatas sniedz ieskatu tajā, kā šie indivīdi domā, kā viņi uztver izaicinājumus un kā izmanto savu smagi gūto pieredzi, lai veidotu paši savu vadību zinību filozofiju. Grāmatas ir tematiski organizētas, balstoties uz jautājumiem, kas ir katra vadītāja darba kārtībā: vadīšana, pārmaiņu vadība, uzņēmējdarbība, inovācija un stratēģija. Katra grāmata angļu valodā iekļauj plašu videobibliotēku, kurā ir *Fifty Lessons* intervijas ar pasaules spožākajiem

prātiem, priekšsēdētājiem un citiem līderiem. Akadēmiķi un uzņēmēji tieši un vaļsirdīgi stāsta par saviem triumfiem un sakāvēm. Mēs aicinām tevi pievienoties diskusijām! Šajās grāmatās tu atradīsi ne tikai jaunus veidus, kā paskatīties uz pasauli, bet arī pārbaudītus padomus, kas būs nepieciešami, lai redzētu un apzinātu nākamos soļus savā ceļā.

Saturs

1. Sandživs Ahuja
Skaidri paud savu stratēģiju 13
2. Džejs Kondžers
Stratēģijas stāstu nozīme 17
3. Rodžers Perijs
**Nospraust skaidrus un sasniedzamus
mērķus 23**
4. Deivids Brendons
Ja nekļūs labāk, kļūs sliktāk. 29
5. Filips Kotlers
**Vēro konkurentus un izaicini
savu stratēģiju. 35**

6. Kleitons Kristensens
**Māci vadītājus, kā domāt,
 nevis ko domāt 39**
7. Linda Gratona
Rast puķi starp nezālēm 45
8. Mērija Kantando
**Tirgus nišas sašaurināšana var dot pozitīvus
 rezultātus tavam biznesam 49**
9. Roberts Satons
Pārbaudīt, pirms ieviest 55
10. Džefrijs Fefers
**Gūt peļņu no pierādījumos
 balstītas vadības 61**
11. Stjuarts Grifs
**Stratēģijas ieviešana daudzās biznesa
 vienībās 67**

12. Domeniks de Sole	
Cilvēku un stratēģijas saskaņa	73
13. Sers Džons Īgans	
Apmierināt savus klientus.	77
14. Džons Vaibrouss	
Turies pie biznesa principiem	81
Par autoriem	85
Pateicība	103

Skaidri paud savu stratēģiju

SANDŽIVS AHUJA,

Orange valdes priekšsēdētājs

Ja vadi biznesu, uzņēmumu vai jebko citu, kur strādā daudz cilvēku, labākais veids, kā gūt no darbiniekiem rezultātus, ir pārliecināties, ka esi viņiem izvirzījis vienkāršus, saprotamus un uztveramus mērķus.

Orange uzņēmums darbojas sešpadsmit valstīs. Pie mums strādā vairāk nekā trīsdesmit trīs tūkstoši cilvēku, un, ja vien mūsu biznesam nebūtu ļoti vienkāršas, saprotamas un izpildāmas stratēģijas,

būtu ļoti grūti nodrošināt komandas darbu un vēl grūtāk – īstenot stratēģiju.

Līdera uzdevums ir skaidrs – noteikt mērķi. Un izveidot tik vienkāršu stratēģiju, cik vien iespējams. Es uz to raugos šādi: ja tu stratēģiju vari noformulēt tā, lai to izteiktu vienas minūtes braucienā ar liftu vai uzrakstītu uz vienas lapas – un arī tad bez daudziem komatiem un semikoliem –, tev ir stratēģija, ko iespējams izpildīt un ar kuru strādāt. Pārliecinies, ka stratēģijā neieviešas liekvārdība, jo īpaši būtiski tas ir mūsu nozarē, un neizmanto nekādus tehniski specifiskus terminus, kas mūs visus tā apbur.

Kā piemēru minēšu *Orange* stratēģiju. Tas ir ļoti apjomīgs dokuments, ko mēs izveidojām pēc ilgstoša un ļoti detalizēta darba. Kā jau vajadzētu būt, tā ir orientēta uz klientiem, bet tas ir dokuments, ko neizpratīs trīsdesmit trīs tūkstoši *Orange* darbinieku.

Taču man ir nepieciešama ikviena darbinieka palīdzība, līdzdalība, izpilde, nodošanās, enerģija un orientēšanās uz stratēģiju. Tāpēc pirmām kārtām mēs padarījām to ļoti uztveramu un tad